الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com



ديسمبر
(كانون أول)
2003
السنة الحادية عشرة
العـدد الثالث والعشرون
الـــعدد 263
www.edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

موارد بشريـــة

كيف يمكنك تحريك جبل فوُجي؟

أسرار اختبار واختيار الموظفين في ميكروسوفت

تأليف: ويليام باوندستون

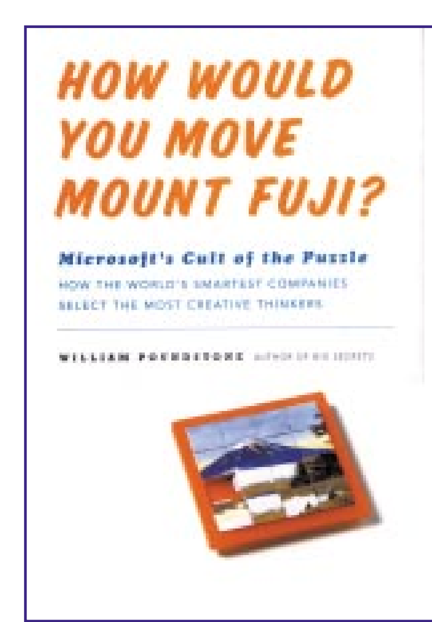
استفزاز العقل

تستخدم ميكروسوفت طريقة فريدة وجديدة في اختبار وتعيين الموظفين. وشيئاً فشيئاً بدأت هـذه الطريقة تنتشر في المؤسسات الأخـرى. فمـا هي القصـة من بدايتها؟.

الزمان هو أغسطس 1957، وهو العام الذي تخيره رجل الأعمال «ويليام شوكلي» لبناء مشروعه الجديد. كان «شوكلي» يعلم أنه يحتاج إلى تعيين نوع جديد من الموظفين المبتكرين. وكان الجو حاراً وأمامه أحد المرشحين الجدد وكان عليه أن يتأكد من قدراته الابتكارية قبل تعيينه أو رفضه.
رفع «شوكلي» ساعته وقال للمرشح:

«افترض أن لديك بطولة تنس يتبارى فيها 127 لاعباً، وأن نظام التصفيات هو أن من يخسر مرة يخرج من المسابقة، فكم عدد المباريات التي يتحتم إقامتها لتحديد فائز واحد فقط؟»:
فكر المرشح لبرهة ثم أجاب:
126 مباراة.
ابتسم «شوكلي» وأصدر قراره بتعيين المرشح على الفور. المكان الذي بناه «شوكلي» هو ما أصبحنا نعرفه اليوم باسم «سيليكون فالي» أو «وادي السيليكون» وهو قلعة صناعة الرقائق الإليكترونية في العالم. والموظف الذي عينه «شوكلي» هو «جيم جيبون» الذي أصبح واحداً من أساطير صناعة الإليكترونيات فيما بعد.

على بعد خطوات بسيطة من مؤسسة «شوكلي» ولكن بعد مرور ما يقرب من نصف قرن، نجد أنفسنا في أحد مكاتب ميكروسوفت ونجد أحد مسئولي الموارد البشرية ينظر في شهادات ومؤهلات المرشحين للتعيين، ثم يضعها جانباً ويقول له:
«تخيل أن ميكروسوفت قررت طرح برنامج كمبيوتر، يتمكن بواسطته المستخدم من تشغيل فرن البوتاجاز أو الميكروويف عن طريق الكمبيوتر.
فهل تستطيع أن تصمم هذا البرنامج؟».
رد المرشح: ولماذا تدخل ميكروسوفت هذا المجال الغريب عنها؟
فيرد مسئول الموارد البشرية:
افترض أننا نريد ربط المستخدمين أكثر بالكمبيوتر، فلا نريدهم تركه للذهاب ووضع الطعام في الفرن لتسخينه».
فيعود المرشح يقول:
«لكن ماذا لو كان المستخدم يريد إضافة بعض الملح أو الصلصة إلى الطعام قبل تسخينه؟».
فيرد مسئول الموارد البشرية:



«إذن اعتبر هذه إحدى المشكلات التي يتوجب عليك حلها من خلال البرنامج الذي أطلب منك تصميمه الآن».

فيجادل المرشح:

«ولكن ربط المستخدم بالكمبيوتر بهذه الطريقة قد يتسبب في اشتعال الحريق بالمنزل. لأن ذلك سيبعد المستخدم عن التواجد عند الفرن بنفسه! لا. أنا لا أعتقد أن فكرة برمجة الأفران جيدة!».

هنا يقف مسئول الموارد البشرية ويمد يده ليصافح المرشح، قائلاً:

«أشكرك على وقتك، يمكنك الاستئذان».

تلك هي الطريقة الجديدة في إجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين للتعيين في ميكروسوفت، وعدد كبير من الشركات التي تبحث عن سمات محددة في موظفيها.

أغلب هذه الشركات يعمل في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة وسرعة تقلب الأسواق مثل: الإليكترونيات والتكنولوجيا والاستشارات والبنوك والتأمين والخطوط الجوية والتسويق. تطلب الشركات العاملة في هذه المجالات موظفين لديهم قدرة على الابتكار، كي يتمكنوا من قلب السوق على المنافسين. الوسيلة الجديدة التي تستخدمها هذه الشركات في اختبار القدرات الابتكارية للموظفين هي طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم. يطلق على هذه الأسئلة «مستفزات العقل» Brainteasers وغرضها قياس قدرة المرشح على التفكير خارج الصندوق وخارج الإطار المعتاد.

ولكي أكشف هذه الأسرار، قابلت نوعين من الأشخاص المرشحين للتعيين الذين مروا بالاختبارات الشخصية؛ والأشخاص الذين يقومون بهذه المقابلات الشخصية من مسئولي الموارد البشرية. هذا فضلاً عن قيامي بالبحث في تاريخ التوظيف بهذا الأسلوب المثير وتاريخ الألغاز والأحاجي ومستفزات العقل.

«الوسيلة الجديدة التي تستخدمها الشركات في اختبار القدرات الابتكارية للموظفين هي طرح أسئلة تنسف منطق التفكير التقليدي لديهم».

ثقافة جديدة للمقابلات الشخصية

عندما تبتكر إحدى أقوى الشركات الأمريكية وهي ميكروسوفت أسلوباً جديداً في اختبار الموظفين، فإن ذلك يضفي قدراً من المصداقية الشديدة على هذا الأسلوب. فقد بلغ عدد العاملين بميكروسوفت أكثر من 50 ألفا، ومعدل دوران العمالة فيها يقل عن ثلث المتوسط السائد في مجالها. كل هذا يعني أن ممارسات ميكروسوفت في اختبار واختيار الموظفين تؤدي بالفعل إلى نتائج مثمرة وغاية في الإيجابية. إذن الأمر أصبح مجرد مسألة وقت قبل أن نشهد تعميم الأسلوب الذي تستخدمه ميكروسوفت في الاختبار والاختيار في الشركات الأخرى. فمن الضروري أن يستعد كل من الموظفين ومسئولي الموارد البشرية لهذا التغيير، بل من الأفضل أن يشرعوا فيه على الفور.

غالباً ما تهمل ميكروسوفت شهادات ومؤهلات الخبرة التي يقدمها المرشحون. فهي تهتم بما يمكن أن يصنعه الموظف في المستقبل وليس بما انتهى من صنعه في الماضي.

تتسلم ميكروسوفت حوالي 12 ألف طلب في العام، يتم فحص كل منها والبحث عن كلمات ذات دلالات هامة Keywords في المجالات التي تريدها المؤسسة، يعقب ذلك التراسل مع المرشح عبر البريد الإليكتروني، يتبعه عقد اختبار له عبر الهاتف، لاستقصاء بعض قدرات المرشح التي يصعب استنتاجها من السيرة الذاتية التي قدمها للمؤسسة. فإذا كانت النتيجة إيجابية يسمح له بالحضور إلى مقر الشركة ليمر بعدة مقابلات شخصية جديدة. الغرض من تعدد أشكال وأنواع المقابلات الشخصية مع المرشح عبر البريد الإليكتروني والهاتف والمقابلات الشخصية، هو دراسة جميع أبعاد قدرات المرشح سواء بالكتابة عبر البريد الإليكتروني أو الحديث عبر الهاتف أو بشكل شخصي.

أمثلة على مستفزات العقل

تمتلئ المقابلات الشخصية في مؤسسات مثل ميكروسوفت بالألغاز والأحاجي كما بالأسئلة التالية:

- ✲ كيف تنقل جبل فوُجي؟
- ✲ لماذا صممت أغطية البالوعات الثقيلة في أشكل مستطلية ودائرية؟
- ✲ كيف تحدد وزن طائرة وهي على الأرض؟
- ✲ لأي اتجاه تدير مفتاح الباب لتفتحه، ولماذا اختير هذا الاتجاه بالذات؟
- ✲ كم عدد محطات التزود بالبنزين في مدينة القاهرة؟
- ✲ كم يزن الجليد الموجود في حلبة التزلج؟
- ✲ كم مرة في اليوم تتقاطع عقارب الساعة؟
- ✲ كم مرة تقلب صفحات دليل التليفون أو القاموس لتعثر على اسم أو كلمة تبحث عنها؟
- ✲ كيف تصمم فرن ميكروويف يتم التحكم فيه بواسطة الكمبيوتر؟
- ✲ كيف تختبر جودة مصعد كهربائي أو سخان مياه؟
- ✲ كيف تعرف مكان كتاب في مكتبة كبيرة، في غياب أمين المكتبة وعدم وجود فهرس من أي نوع؟
- ✲ هل تستطيع وصف اللون الأخضر؟
- ✲ كم عدد كرات البينج بونج التي يمكن أن تملأ طائرة 747؟

أسباب الاستبعاد أهم من أسباب القبول

الهدف الأساسي من تعدد أشكال الاتصالات التي تجريها ميكروسوفت مع المرشحين للتوظيف هو تصفية واستبعاد أكبر عدد من المرشحين. وهذا على العكس مما يحدث في كثير من الشركات. فهم يبحثون في المرشح الجديد عن أسباب للموافقة على تعيينه، وتجدهم أقرب إلى قبول الموظف منهم إلى رفضه. لا يصلح هذا الموقف النفسي الإيجابي لاختيار موظفين أكفاء. بل يجب أن يكون المحرك الأساسي للمدير هو البحث عن أسباب لاستبعاد المرشح بدلاً من البحث عن أسباب للموافقة عليه. فإذا سمح المدير لنفسه بالبحث عن أسباب الموافقة فسوف يجد منها الكثير وقد يكون معظمها أسباباً شخصية لا تتعلق بالعمل.

الصحيح هو وضع أسباب الاستبعاد أولاً وإلقاء المسئولية على المرشح نفسه لتبديد هذه الأسباب بما يمتلك من قدرات ومهارات. فذلك أفضل من اتخاذ قرار بتعيين موظف رأفة بحاله في لفتة كرم أو إعجاباً بمظهره.

«يجب أن يكون المحرك الأساسي للمدير هو البحث عن أسباب لاستبعاد المرشح بدلاً من البحث عن أسباب للموافقة عليه».

لغز أبو الهول

للألغاز تاريخ طويل فهي تظهر في القصة اليونانية عن أوديب. فقد وجد أوديب نفسه أمام وحش أبي الهول الذي كان يطرح لغزاً على كل من يمر أمامه ويأكله إذا لم يتمكن من حل اللغز: «ما الشيء الذي يمشي على أربع في الصباح وعلى اثنتين في الظهيرة وعلى ثلاثة في المساء». أجاب أوديب: هذا هو الإنسان. فهو يمشي على أربع في طفولته وهي الصباح، وعلى اثنتين في شبابه وهي الظهيرة، وفي المساء أي عندما يطعن في السن فإنه يستخدم العصا لمساعدة رجليه، وبذلك يمشي على ثلاثة». وبهذا الحل نجا أوديب من الموت.

تقترب هذه الأسطورة التاريخية مما يحدث للمرشحين في اختبارات ميكروسوفت. فالنجاح في حل الألغاز والأحاجي Riddles & Puzzles التي تستفز العقل يؤدي إلى تعيين المرشح في الشركة.

من المقابلات العادية إلى المقابلات الاستفزازية

أغلب المقابلات الشخصية التي يجري فيها اختبار المرشحين للوظائف تدور في شكل حوار عادي بين مندوب المؤسسة والمرشح. وفيها تطرح أسئلة مثل: «ما هي أكبر خطأ مهني ارتكبته؟ وماذا تعلمت منه؟» ثم يترك الموظف الفرصة كاملة للمرشح ليروي عليه بعض القصص الشخصية التي يحاول أن يستشف منها ما إذا كان المرشح يصلح للعمل أم لا.

يأتي قبل ذلك دور المؤهلات العلمية التي يدقق فيها المديرون بحثاً يناسب أجندتهم الخاصة في المرشح.

ما زال كثير من المديرين يعطون وزناً كبيراً لشهادات الخبرة. رغم خطورة الاعتماد عليها بشكل كبير، ذلك أن كثيراً من المؤسسات تمنح موظفيها شهادات خبرة طيبة رغبة في التخلص منهم، ودفعاً لأذاهم. فما الذي يعني الشركة التي يتركها أحد الموظفين الفاشلين إذا تمكن من العمل في شركة أخرى بناء على شهادة خبرة إيجابية عنه. هل سمع أحد عن شركة اشتكت من شهادة خبرة غير صحيحة صادرة من شركة أخرى؟. بالطبع لا!

حيلة الإجابات الخاطئة

في حواري مع واحد ممن مروا باختبارات التوظيف لدى ميكروسوفت، وجدته يقول لي بانفعال:

«لقد طرحوا عليّ سؤالاً في صميم تخصصي، وعندما أجبتهم، قالوا لي أني مخطئ، وأن الإجابة الصحيحة هي كذا وكذا. ولكني أقسمت لهم أنهم مخطئون. وأن إجابتي هي الصحيحة، ولكنهم أصروا على الخطأ، فتركت لهم قاعة المقابلات ورحلت مدركاً أنهم لا يفقهون ويفتون في ما لا يعلمون».

كي أستفسر عن حقيقة ما حدث ذهبت لمقابلة أحد مسئولي الموارد البشرية لدى ميكروسوفت فقال لي:

«كثيراً ما يلجأ موظفو ميكروسوفت إلى حيلة الإجابة الخاطئة لاختبار مهارات المرشح في التعامل مع الآخرين. وفي هذه الحيلة ينظر الموظف في السيرة الذاتية للمرشح ويحاول أن يحدد تخصصه ومجال خبرته بالضبط، ثم يطرح عليه سؤالاً في هذا المجال بالذات. فإذا أجاب المرشح عنه بإجابة ما، فإن موظف ميكروسوفت يبلغ المرشح بأن إجابته خاطئة. ثم يتعمد قلب الإجابة إلى عكسها ويخبر المرشح بأن تلك هي الإجابة الصحيحة، وقد يتطور الأمر إلى الاستناد إلى ذلك بشهادة أحد زملائه من ميكروسوفت، الذين هم على دراية تامة بقواعد الحيلة. ويحاول أن يستفز المرشح بتأكيده على الإجابة الخاطئة، وذلك لكي يرى كيف سيتعامل المرشح مع هذا الموقف. فإذا تمكن من إقناع الموظف بالحسنى وبأسلوب طيب. أم أنه سيثور ويتهمه بالجهل مثلاً. إننا نعمل في إطار فرق عمل، ولا أحد لدينا يعمل منفرداً. فمن أساسيات العمل لدينا أن يكون لدى الموظف حد أدنى من مهارات الإقناع والقدرة على التفاهم مع الآخرين والرد بالحسنى. وهناك سبب آخر لإصرار مندوب ميكروسوفت على الإجابة الخاطئة. فإذا أدت الإجابة الخاطئة إلى تردد المرشح ووجدناه يقول أنه ليس متأكد من أي الإجابتين هي الصحيحة فإنه في هذه الحالة يكون من المرفوضين أيضاً. لابد أن يصر المرشح على الإجابة الصحيحة ولكن بطريقة صحيحة».

إلا أن العكس هو المألوف، فهناك شكاوى من الموظفين الراحلين أن شهادات الخبرة لا تنصفهم. ففي 1984 حكمت إحدى المحاكم الأمريكية لأحد الموظفين بتعويض قدره 2 مليون دولار عما لحقه من أضرار مادية ومعنوية جراء شهادة الخبرة السيئة التي قدمتها له شركته عندما رُفت من عمله. هذا فضلاً عن أن الموظفين الأكفاء لا يحصلون على شهادات خبرة جيدة من مؤسساتهم. حيث ينصح بعض المستشارين مؤسساتهم بتقديم شهادة خبرة محايدة، بحيث يذكر فيها فقط : أن الموظف قد عمل لفترة محددة بالمؤسسة. لا أكثر ولا أقل.

وعلى ذلك فشهادات الخبرة غالباً ما تعكس ثقافة المؤسسة التي يغادرها الموظف والظروف التي كتبت فيها، ولا تقول الكثير عن الموظف نفسه أو عن خبراته الفعلية. ونتيجةً لانهيار مصداقية المعلومات المستقاة من المقابلات الاعتيادية أصبحت المؤسسات تلجأ إلى مصادر أخرى لاستقاء معلومات حقيقية عن الموظفين. ومن هذا المنطلق لجأت ميكروسوفت إلى المقابلات الاستفزازية لفحص القدرات الابتكارية للمرشحين.

أسئلة المقابلات الشخصية

تنقسم الأسئلة التي تطرح في المقابلات العادية إلى أربعة أنواع :

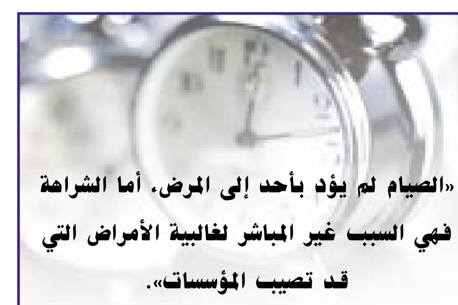
1- **أسئلة شخصية**: تهدف لاستنتاج معلومات عن شخصية وسمات المرشح، في محاولة للتنبؤ بجوهر شخصيته. مثل : «كيف ترى نفسك بعد 10 سنوات من الآن؟ ما هو آخر كتاب قرأته؟ ما هو أكبر خطأ ارتكبته في عملك وكيف تغلبت عليه وماذا تعلمت منه؟ ما هو الشئ الذي يفرحك في العمل؟ وما هو الشئ الذي يحبطك؟ إذا علمت أن أحد زملائك يرتكب خطأ، فهل تسارع إلى إخبار المدير؟

2- **أسئلة سلوكية**: تهدف لاستنتاج المعلومات عن سلوكيات المرشح، وذلك في محاولة للتنبؤ بما يستطيع أن ينجزه. مثل : متى ذهبت إلى سريرك بالأمس؟ اذكر أحد المواقف الحرجة التي تعرضت لها في بيئة العمل وكيف تصرفت فيه؟ صف الأنشطة المعتادة التي تمارسها يوميا. هل يمكنك العمل في مشروعين أو ثلاثة في وقت واحد؟

3- **أسئلة مهارية**: تهدف إلى تقدير الخبرات والمهارات العملية والتنفيذية للمرشح المتقدم للوظيفة، مثل : ما شعورك تجاه التوقيتات النهائية لتسليم العمل؟ هل تفضل إنهاء المهام وفقا لاعتبار السرعة أم اعتبار الجودة؟

4- **أسئلة ذهنية**: وتسعى لتقييم القدرات الذهنية للمرشح المتقدم للوظيفة. وتنقسم إلى أسئلة تقليدية تقيس قدرة المرشح على التفكير الذهني في الظروف العادية، وأسئلة استفزازية تقيس قدرة المرشح على التفكير تحت الضغوط.

من الطبيعي أن يحضر أغلب المرشحين وهم مستعدون للإجابة عن الأنواع الثلاثة الأولى من الأسئلة. بل إن



«الصيام لم يؤد بأحد إلى المرض، أما الشراهة فهي السبب غير المباشر لغالبية الأمراض التي قد تصيب المؤسسات».

إجاباتهم كثيراً ما تميل نحو الدبلوماسية، ولا تعكس الحالة الحقيقية والواقع. فيمكن للمرشح أن يسترسل كما يشاء في وصف إيجابياته وتقليص سلبياته. وتزداد فرصة نجاحه في المقابلة الشخصية بزيادة قدرته على الادعاء والتصنع والكذب.

ولذلك فإن الأنواع الثلاثة الأولى من الأسئلة لم تعد تصلح معياراً للحكم على كفاءة الموظف أو قدرته على الابتكار.

أما النوع الرابع من الأسئلة فمن الصعب على الموظف الإجابة عنه بنفس الدبلوماسية التي لا تعكس الحقيقة كما يحدث مع الأنواع الثلاثة الأولى. وهذا هو سر لجوء الشركات الكبرى للتركيز على الأسئلة (الذهنية).

أسباب تركيز المقابلات الشخصية على الأسئلة الاستفزازية

هناك أسباب أخرى تفسر توجه المؤسسات الكبرى للتركيز على الأسئلة الاستفزازية. ومنها :

- زيادة اعتماد المؤسسات على رأس المال الفكري، والتحول من أسلوب خطوط الإنتاج الجماعي إلى الابتكار الفردي.
- التغير المتسارع لوسائل التكنولوجيا.
- ضعف مصداقية أسئلة ومصادر المعلومات في الاختبارات والمقابلات الاعتيادية.
- الإجابة عن الأسئلة الاستفزازية يدل على قدرة المرشح على الابتكار والتفكير.

أصل مقاييس الذكاء

ابتكر «لويس ترمان» ما نعرفه اليوم باختبارات تحديد معامل الذكاء Intelligence Quotient صمم اختباراً يتكون من عدة أسئلة في مجالات مختلفة بحيث يمكن أن تعكس القدرات العقلية لمن يجيب عنها. وكان ترمان يعمل مدرسا في جامعة ستانفورد منذ عام 1910، وابتكر الاختبار لاختيار الطلاب المتقدمين للجامعة حرصاً منه على أن يكون مستوى ذكاء الطلاب مرتفعاً ومتقارباً، وبذلك تمكن من إكساب جامعة ستانفورد سمعة بخصوص ارتفاع معدلات ذكاء الطلاب فيها. وما زالت اختبارات الذكاء تدعى حتى الآن اختبارات ستانفورد.

عندما طور ترمان اختبارات الذكاء أضاف إليها عدداً من الألغاز والأحاجي التي يفترض أنها تقيس قدرة الشخص على حل المشكلات وفهم أبعادها.

ثم طور اختبارات الذكاء لتناسب اختبارات الأفراد المتقدمين للخدمة بالجيش. ثم التقطت مؤسسات الأعمال هذه الاختبارات لاختيار واختبار العاملين في المواقع المختلفة. أعقب ذلك استخدام أنواع جديدة من تعميم استخدام اختبارات الذكاء تحت مسميات جديدة في مجالات التعليم والتدريب.

نادي المينسا

Mensa Club

تأسس نادي المينسا في بريطانيا عام 1946 ويضم في عضويته من حققوا أعلى درجات في اختبارات الذكاء. إلا أن أعضاء نادي المينسا ليسوا كلهم ناجحين كما نتوقع. فهم أذكياء إلا أن فيهم عمالاً بسطاء وسائقين ورجال إطفاء، بل وعاطلون أيضاً. وقد تناولت الصحف هذه الظاهرة باسم تناقض المينسا أو Mensa Paradox

ويقصد بهذا المصطلح أن النجاح ليس دائماً حليف الذكاء. فهناك من الأذكياء من هم فاشلون.

أجريت عدة دراسات لتفسير هذا التناقض، دون جدوى. فالجميع يتوقعون وجود علاقة مباشرة بين درجة الذكاء ودرجة النجاح. إلا أن للنجاح اعتبارات أخرى بجانب الذكاء. فهناك من أجرى تجربة على أنجح 100 عضو في نادي المينسا، وقارن نتائجهم بنتائج أفشل 100 عضو في النادي.. لكنه لم يستطع أن يتوصل إلى رابطة بين درجة الذكاء ودرجة النجاح.

هذه الظاهرة تعني أن هناك مكونات أخرى للنجاح بجانب الذكاء. منها مثلاً مؤثرات بيئة العمل المحيطة بالفرد. فقد يفشل شخص ذكي لأن البيئة المحيطة به ترفضه بناء على اعتبارات شخصية. وقد ينجح شخص ليس على قدر كبير من الذكاء اعتماداً على حب وتأييد من حوله. مما يحتم على القائمين باختبارات التوظيف أن يحاولوا استكشاف بقية العناصر الشخصية في المرشح والبعيدة عن الذكاء والتي تجعله أقرب إلى النجاح منه إلى الفشل الذي يطول الأذكياء مثل الأغبياء.

الاختيار بزيادة أعداد المرفوضين

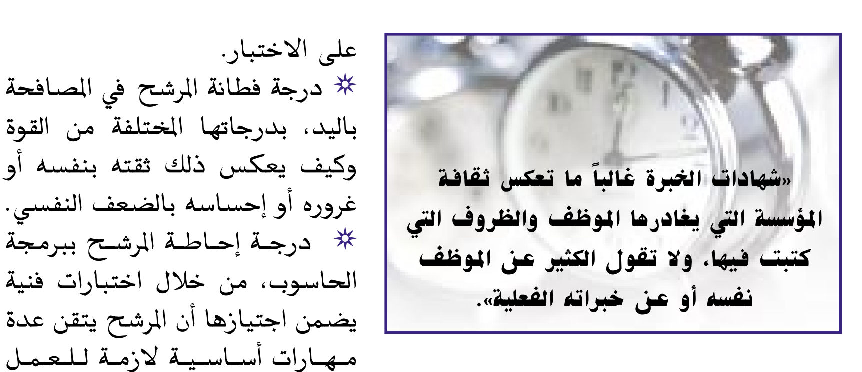
الغرض من المعايير المستخدمة خلال المقابلات الشخصية هو في النهاية التمييز بين:

- ✲ المرشحين المقبولين،
- ✲ والمرشحين المرفوضين.

والحكم على سلامة معايير المقابلات الشخصية يكون من خلال ثبوت أن الشركة استفادت من تعيين المقبولين؛ كما استفادت من رفض المرفوضين. فإذا أتينا إلى أسلوب ميكروسوفت، فسنجد أن الغرض من استخدام الألغاز في المقابلات الشخصية هو إضافة المزيد من الاختبارات بغرض تصفية المرشحين وزيادة أعداد المرفوضين لأقصى حد ممكن بحيث لا يتبقى سوى قلة من المقبولين الذين يمكن تعيينهم. فالغرض الأساسي من اختبارات الألغاز هو إزاحة المزيد من المرشحين إلى قائمة المرفوضين.

بالطبع تطلب ميكروسوفت من مرشحيها أداء واجتياز بعض الاختبارات التقليدية المعروفة في بقية الشركات، والتي تعتمد على المعايير التالية:

- ✲ سلامة النية الكامنة فيما بين سطور الإجابات الدبلوماسية التي يرد بها المرشح عن الأسئلة التقليدية التي تطرح عليه.
- ✲ وزن جدية أو خفة دم المرشح وأسلوبه في الحوار وذلك تبعاً للتفضيلات الشخصية والظرفية للقائمين على الاختبار.
- ✲ درجة فطانة المرشح في المصافحة باليد، بدرجاتها المختلفة من القوة وكيف يعكس ذلك ثقته بنفسه أو غروره أو إحساسه بالضعف النفسي.
- ✲ درجة إحاطة المرشح ببرمجة الحاسوب، من خلال اختبارات فنية يضمن اجتيازها أن المرشح يتقن عدة مهارات أساسية لازمة للعمل بالمؤسسة.



إلا أن كل هذه المعايير لا تكفي ميكروسوفت. فهي تريد لموظفيها أن يكونوا مبتكرين ومخترعين وليس فقط موظفين. فهي تحرص على اختبار واكتشاف قدراتهم الذهنية بعناية.

فلسفة التوظيف: الصيام أفضل من الشراهة

صرح «بل جيتس» في أحد لقاءاته الصحفية الكثيرة: «تتلخص طريقة عملنا في ميكروسوفت في أننا نفضل الصيام والبقاء جياع، بدلاً من الشراهة التي قد تؤدي بنا إلى التغذية على ما يضر جسد المؤسسة ككل».

هذا القول على بساطته يعكس لب فلسفة إدارة الموارد البشرية في ميكروسوفت كلها. فميكروسوفت تفضل الإبقاء على موظفيها القدامى الموجودين حاليا والذين هم السبب في وصولها إلى ما هي عليه الآن، على أن تضيف إليهم موظفين آخرين قد يؤدون بالمؤسسة إلى ما لا تحمد عقباه. وذلك غريب في مؤسسة تمتلك من الموارد المالية ما يمكنها من توظيف 5 أضعاف الأعداد التي توظفها سنوياً دون أن تشكو من عجز في السيولة أو خسائر بالميزانية.

إلا أن «بل جيتس» يرى أن فلسفة الصيام لم تؤد بأحد إلى المرض، أما الشراهة فهي السبب غير المباشر لغالبية الأمراض التي قد تصيب المؤسسات، كما تصيب الأشخاص. فلا تتغير أعداد الموظفين في ميكروسوفت بشكل جذري كل عام، كما يحدث في شركات كثيرة. بل تزداد أعداد الموظفين بشكل طفيف جداً.

فضلاً عن ذلك تطلب ميكروسوفت من موظفيها الذين يحتاجون عوناً أو مساعدة في أداء وظائفهم حضور المقابلات الشخصية للمرشحين والمساهمة في اختبارهم واختيارهم بشكل فعال، ولا تترك ذلك لأخصائيي الموارد البشرية. فميكروسوفت ترى أن الموظف هو أفضل من يختار المرشح السليم للعمل. فالموظف يعلم جيداً ما هي نقاط الضعف الموجودة في موقعه والتي تحتاج إلى استيفاء. فهو أعلم من يختار ويختبر المرشحين.

المقابلات المتسلسلة

تمنح ميكروسوفت موظفيها حرية الاشتراك في اختبار واختيار المرشحين، فتجد المرشح يتقابل مع أكثر من موظف ويجري أكثر من مقابلة شخصية في نفس اليوم. ويتم ذلك كما يلي:

- ✲ مسئول الموارد البشرية هو أول من يقابل المرشح، فيطرح عليه بعض الأسئلة التقليدية من خلال الهاتف في البداية، ثم يطلب إليه الحضور إذا تراءى

له وجود سمات إيجابية فيه. فإذا حضر تطرح عليه أسئلة جديدة. ثم يتم تقييم إجابات واستجابات المرشح، بحيث يتم وضعه في إحدى القائمتين : إما المقبولين أو المرفوضين للتعيين. فإذا كان من المرفوضين فإنه لا يكمل الاختبار الذي يليه ولا تعقد له مقابلة أخرى. أما إذا كان من المقبولين، فإن مسئول الموارد البشرية ينهي مقابلته مع المرشح ويذهب لإبلاغ من يظن أنه سيكون أفضل منه في اختبار المرشح.

- يدون مسئول الموارد البشرية الأسئلة التي طرحها على المرشح وإجاباتها بالرموز على ورقة لا يستطيع فك شفراتها إلا العاملون في ميكروسوفت. ثم يترك هذه الورقة للموظف الذي أحضره لاستكمال المقابلة الشخصية.
- يقدم مسئول الموارد البشرية المرشح للموظف الذي أحضره. ولا يخلو الأمر من إشارة الأصابع توضح للموظف درجة قبول مسئول الموارد البشرية للمرشح. فعندما يشير للموظف بإصبع السبابة فهذا يعني أنه يعتقد أن المرشح على درجة عالية من المهارة والكفاءة ولكنه يريد أن يمعن في اختباره بواسطة الموظف. أما إذا أشار للمرشح بكامل الكف المفرود فهذا يعني أنه يعتقد أن المرشح غير كفء، ولكنه يريد أن يتأكد من ذلك.
- يبدأ الموظف الذي أحضره مسئول الموارد البشرية في اختبار المرشح بأسئلة جديدة ومبتكرة، ويدون الإجابات. فإذا أعجبه المرشح قدمه لموظف آخر لاستكمال اختباره. وإذا لم يعجبه فإنه إما ينهي المقابلة أو يقدمه لموظف ثالث مع الإشارة بكف اليد المفرودة مما يعبر عن استيائه من إجابات المرشح.

«الذكاء الصناعي يعمل ضمن إطار محدد، ولا يستطيع مفارقته. بينما يتميز الذكاء البشري بقدرته على الخروج عن الإطار الذي اعتاد عليه».

تصنيف المرشحين

طبقاً لممارسات التوظيف في ميكروسوفت، يمكن تصنيف المرشحين إلى أربعة أنواع :

1- مخطط ومنفذ: هذا هو المرشح الذي يتمتع بالذكاء والقدرات الذهنية الفائقة، مما يعكس قدرته على التخطيط والتفكير النظري. وكذلك يتمتع بقدرات وخبرات عملية ومهارية في مجال التنفيذ والممارسة الفعلية. وهذا هو أفضل المرشحين.

2- مخطط وغير منفذ: وهو يتمتع بقدرات ذهنية وتخطيطية عالية، ولكنه يفتقر للمهارات العملية ويعجز عن التنفيذ. قد يكون ذلك راجعاً لعدم انضباطه أو لعجزه عن إدارة ذاته أو إدارة الآخرين. وهذا النوع من المرشحين يمكن قبوله لدى مؤسسات أخرى على أن يعين في وظائف محددة تعتمد على استخدام القدرات الذهنية والتخطيط أكثر مما تعتمد على التنفيذ. أو يمكن وضعه في موقع وظيفي محدد بحيث يستكمل قدرات زميل آخر قادر على التنفيذ فقط.

3- منفذ وغير مخطط: وهو المرشح الذي يتمتع بقدرات تنفيذية وخبرات ومهارات عملية جيدة، ولكنه يعجز عن التفكير النظري ويصعب عليه التخطيط. وقد يكون ذلك راجعاً لضعف مؤهلاته الدراسية أو ضعف مهاراته الذهنية. وهذا النوع من المرشحين يمكن قبوله لدى مؤسسات أخرى ولكن على أن يعين في وظائف محددة تعتمد على استخدام الخبرات والمهارات العملية والتنفيذية أكثر مما تعتمد على التفكير النظري. أو يمكن وضعه في موقع وظيفي محدد بحيث يستكمل قدرات زميل آخر قادر على التخطيط والتفكير النظري فقط.

4- لامخطط ولامنفذ : هذا المرشح هو من يتم رفضه من المقابلة الأولى.

تحاول ميكروسوفت أن تقتصر على تعيين النوع الأول فقط من الموظفين. فهي ترى خطورة كبيرة في تعيين الأنواع الثلاثة الأخرى.

مساحة الحل Solution Space

اكتشف العالم هربرت سيمون، الحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978 مفهوم «مساحة الحل». يستخدم هذا المفهوم في حل الألغاز والأحاجي وأسئلة الذكاء، بل يستخدم كذلك في تصميم برمجيات الحاسب الآلي. فقد درس «سيمون» المشكلات الرياضية التي عنت للبشرية منذ ظهورها وحاول أن يستخرج منها نمط موحد للحل. فخرج بمفهوم «مساحة الحل». وطبقاً له فإن العقل البشري يستطيع أن يحدد لكل مشكلة مهما كبرت أو صغرت «مساحة للحل». وهذه المساحة تشتمل على عدة حلول متقاربة ومحتملة وممكنة للمشكلة. بل إن ما يفرق بين المشكلة المعقدة والمشكلة البسيطة هو مساحة الحل لكل مشكلة. فالمشكلة البسيطة تكون مساحة الحل لها صغيرة، أي أنها تشتمل على عدد قليل من الحلول الواضحة والمحددة. أما المشكلات الكبيرة فتكون لها مساحات حل متسعة، وتشتمل على حلول كثيرة محتملة ومتباعدة بحيث يتشتت بينها الذهن، فيعجز عن إيجاد حل أكيد وواضح لها.

يحدث نفس الشيء في برنامج الكمبيوتر الذي يلعب الشطرنج. فقبل أن يقوم الكمبيوتر بتحريك قطعة شطرنج، فإنه يبحث داخل مساحة الحل التي تفرضها لعبة الإنسان الذي أمامه.

فكلما اتسعت مساحة الحل زادت صعوبة المشكلة، وكلما ضاقت مساحة الحل قلت صعوبة المشكلة.

هكذا الحال مع الألغاز والأحاجي. فهنا تتسع مساحات الحل وتتشتت الذهن بشكل كبير، بما يستدعي درجة عالية من التركيز كي يصل المرشح إلى حلول معقولة. فعندما تتعامل مع الألغاز والأحاجي لا تحاول أن تبحث عن حل وحيد صحيح، بل ابحث عن مساحة واسعة من الحلول.

كيف تهزم الروبوت؟

لكي يتمكن الذهن من البحث في مساحة حل متسعة عليه أولاً أن يتغلب على مشكلة الإطار **Framing** ويقول مفهوم الإطار أن العقل البشري يضع كل المشكلات التي يواجهها في إطار محدد لا تخرج عنه طبقاً لخبراته السابقة. فهناك مشكلات كثيرة يعجز العقل البشري عن التفكير فيها لا لشئ إلا لأنه يضعها في الإطار الذي استقر عليه في مرحلة الطفولة. وبهذا يشعر الشخص بالعجز أمام المشكلات التي تحتاج قدراً من التفكير يزيد عما كان ممكناً له في مرحلة الطفولة.
يمكن إدراك معنى مفهوم الإطار بالتمييز بين الذكاء الصناعي والذكاء البشري. فالذكاء الصناعي يعمل ضمن إطار محدد، ولا يستطيع مفارقته. بينما يتميز الذكاء البشري بقدرته على الخروج عن الإطار الذي اعتاد عليه، كلما أتيح له ذلك، بطريقة إعادة التأطير **Reframing**
بناء على ذلك، ليس أسهل من التغلب على الروبوت. فهناك مباريات تعقد في اليابان يتبارى فيها أنواع مختلفة من الروبوت ويصارع بعضها بعضاً. فإذا كان لدى خصمك مثلاً روبوت يقذف اللهب، فماذا تفعل كي تتغلب عليه؟
كل ما عليك فعله هو أن تبتكر روبوت آخر يقذف مثلاً بالبنزين أو بالكيروسين على الروبوت الأول. وبهذه الطريقة يدمر الروبوت الأول نفسه عندما يبدأ في قذف اللهب.
الغرض من طرح الألغاز والأحاجي والأسئلة التي تستفز العقل على المرشحين هو اختبار قدرتهم على مفارقة الأطر الذهنية التي اعتادوا عليها.

كيف يفكر المرشح في مستفزات العقل؟

عندما يجد المرشح نفسه أمام موظف يطرح عليه مستفزات العقل، فإنه يتخذ أحد المواقف النفسية التالية :

- يا خسارة! كان من المفترض أن أعرف الإجابة عن هذه السؤال ولكن يستحيل عليّ أن أعرفها. لقد فقدت الوظيفة!
- هذه مهزلة! ليس هذا سؤال يطرح في مقابلة شخصية. ما علاقة هذا السؤال بالوظيفة! سأنصرف!
- هذه حيلة! يريدون أن يعرفوا كيف سأتصرف مع المشكلات التي لا أعرف لها حلاً. بسيطة سأعترف بالعجز وكفى. أنا لا أعرف!
- هذا اختبار! يريدون استفزاز عقلي للخروج عن الإطار. فلأحاول إذن أن أحدد لهم مساحة ملائمة للحل!

من الواضح أن الموقف الأخير هو الموقف الناجح. وهو الموقف الذي تبحث عنه ميكروسوفت لدى مرشحيها المقبولين.

كيف تتعامل مع مستفزات العقل؟

إذا كنت أحد المتقدمين لوظيفة في شركة كبرى أو تبحث عن إبرام صفقات أعمال مع شركات كبرى، فمن المحتمل أن تطلب منك هذه الشركة الإجابة عن عدة أسئلة على سبيل التعارف. وهناك فرصة كبيرة لأن تحتوي هذه الأسئلة على مستفزات العقل التي تهدف لاختبار قدراتك الذهنية ومواقفك النفسية.
فإذا وجدت نفسك أمام مستفزات العقل، فعليك باتباع ما يلي :

1- حدد نوع التفكير المطلوب (تفكير صامت أم تفكير بصوت عال):

حاول أن تفهم من سياق الحوار، ما الذي يريده الموظف الذي يطرح عليك الأسئلة : هل يريدك أن تفكر بصوت عال وتحاوره حتى تصل لمساحة حل واسعة، أم أنه يبحث عن إجابة نهائية محددة، تصل إليها بنفسك؟ القاعدة في هذه الحالة أنه كلما زادت درجة صعوبة السؤال كلما استدعى ذلك مساحة أكبر من الحل، ومال الوضع نحو التفكير بصوت عال. والعكس صحيح.

2- اعتبر الحل الذي تصل إليه أولاً خطأ:

مع أغلب الألغاز والأحاجي يكون الحل الأول دائماً خطأ. فاللغز الذي يبدو بسيطاً وسهلاً يهدف إلى خداع الذهن بحيث يقع في مصيدة الحل الأول السهل الذي هو عادة خطأ. لذا اعتبر الحل الأول دائماً خطأ.

3- كلما صعب السؤال سهل الحل، وكلما سهل السؤال صعب الحل:

هناك علاقة عكسية بين صعوبة السؤال والحل. فكلما كانت صياغة السؤال تبدو صعبة، كلما كانت الإجابة سهلة والعكس صحيح.

4- افترض المعلومات التي لا تجدها في المعطيات:

افترض دائماً أنك قادر على فعل أو حساب أو اتخاذ أي تصرف، وخطط إجابتك من هذا المنطلق. لا ترتبط بحدث في الواقع بل فكر فيما يمكن

المؤلف والكتاب

وليم بوندستون:
قام بتأليف تسع كتب متضمنة (كارل ساجان) : في الرياضيات والفلك بالإضافة لأكثر المسلسلات شعبية التي عرضت في شبكتي تليفزيون. له العديد من المقالات في (إيكونوميست) و(نيويورك تايمز بوك ريفيو) يعيش في (لوس أنجلوس).

Author:	**WILLIAM POUNDSTONE**
Title:	**HOW WOULD YOU MOVE MOUNT FUJI?**
Publisher:	**Little, Brown and Company**
ISBN:	**0-316-91916-0**
Pages:	**276 pages**

أن يحدث. لا تجعل حدودك هي ما يمنحك السؤال من معطيات للإجابة بل فتش في افتراضاتك أنت وتجاوزها واحداً بعد الآخر.

5- ابحث عن إجابة طريفة وجديدة وغير مسبوقة: عندما يكون الهدف من السؤال هو اختبار قدرتك على الابتكار فمن السلامة أن تقدم إجابة طريفة وجديدة، تبرز قدراتك الذهنية وتلفت الأنظار إليك كمفكر متفرد.

كيف يمكنك طرح أسئلة الاستفزاز العقلي في المقابلات الشخصية؟

كمسئول عن الموارد البشرية أو كمسئول عن إجراء التعاقد مع رجال أعمال آخرين، قد يتحتم عليك أن تبدأ باختبار قدرة الطرف الآخر على الابتكار والتطوير. وفي هذا الصدد لن تجد أفضل من طرح أسئلة الاستفزاز العقلي. فإذا لجأت إلى طرح أسئلة الاستفزاز العقلي، احرص على ما يلي:

1- خطط المقابلة الشخصية: ضع خطة واضحة بالأسئلة التي ستطرحها على المتقدم للاختبار. وحدد فيها موقع وأهمية كل نوع من الأسئلة طبقاً للغرض الذي تختبر المرشح من أجله. اعلم متى يجب أن تركز على الأسئلة السلوكية في ترشيحات الوظائف، أو على الأسئلة النفسية أو على الأسئلة الذهنية .. إلخ.

2- أكثير من الأسئلة التي تستدعي التفكير بصوت عال: حاول أن تعرف كيف يفكر الشخص في حل الأسئلة التي تطرحها عليه. وهذا يستدعي طرح أسئلة صعبة تزداد فيها مساحة الحل، لتراقب الشخص وهو يخرج من الإطار المعتاد ويفكر بطريقة الذكاء البشري، وليس بطريقة الذكاء الصناعي.

3- حدث أسئلتك وألغازك: يعشق كثير من الناس حل الألغاز، ويداومون على الإطلاع عليها. ولكن ذلك لا يجعل منهم مفكرين مبتكرين. حدث أسئلتك وألغازك باستمرار، بحيث لا يستطيع أحد أن يحفظ الإجابات. تجنب الأسئلة البسيطة المخادعة، فهذه لا تشتمل على منطق داخلي، ولا تحتاج لإعمال العقل بشكل كبير في حلها. حدث أسئلتك بتغيير الأرقام والأعداد وإعادة حساب الناتج النهائي طبقاً لمنطق الحل.

4- تخل عن انطباعك المبدئي: اكتشف خبراء علم النفس الصناعي أن المديرين غالباً ما يكونون انطباعاً مبدئياً عن المرشحين المتقدمين للوظيفة، ثم يديرون الحوار من هذا المنطلق بحيث تفوز تحيزاتهم الشخصية بصدد المرشح. ففي حالة المرشح الذي يتوافق مع تحيزاتهم الشخصية يمكنهم إدارة الحوار بشكل لطيف يمكن المرشح من الفوز. أما في الحالات السلبية فتصدر عنهم إشارات جسمية ولفظية تجعل الحوار يصل إلى طريق مسدود وسلبي للطرفين.

5- استشعر درجات الضغط على المرشح: يشعر أغلب المرشحين بكثير من الضغط العصبي غير المعتاد خلال المقابلة الشخصية. لذا فيمكنك أن تعتبر المقابلة ضغطاً عصبياً كافياً. فإذا قدر لهم أن يعملوا في الشركة فإن الضغط عليهم لن يزيد عما هو عليه أثناء المقابلة الشخصية.

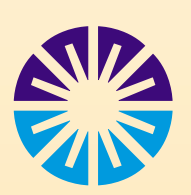


خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعـاع ت : 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت :2977111 ف : 2977110- دبي
سوريـا - شعـاع الشـام ت : 2129582 ف : 2116929
السعودية - شركة مصادر الرياض ت :4749929-4749887
السعودية - شركة مصادر جدة ت : 6504053 - 6521147
السودان - المركز الدولي للجودة ت : 798588 الخرطوم
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية، حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.